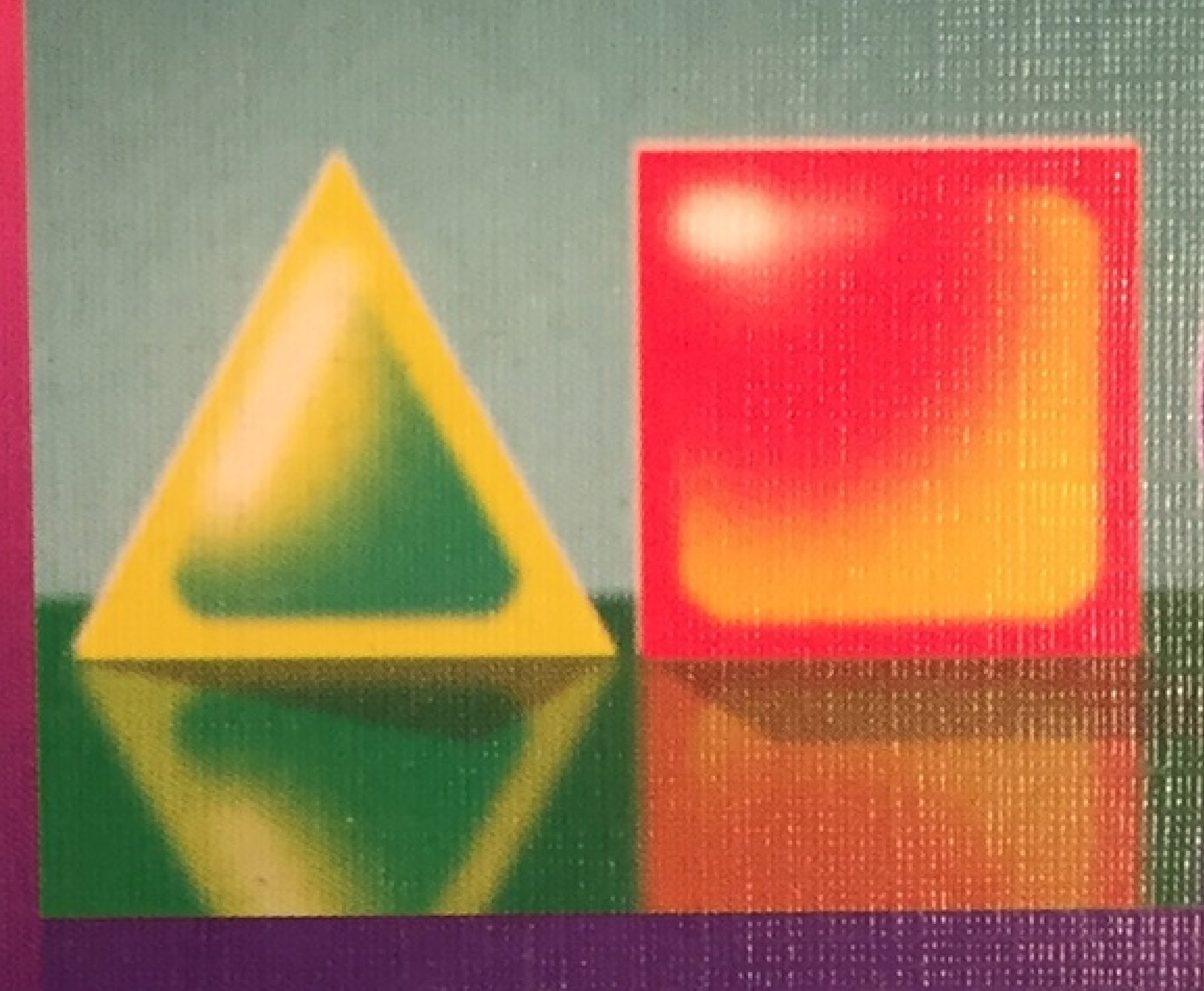
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

Е. В. МИХАЙЛОВА



ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА

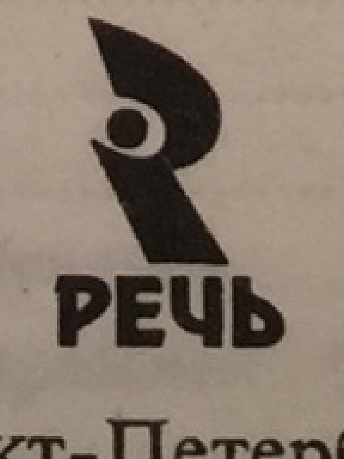
Методические указания для начинающего тренера



Е. В. Михайлова

ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА.

Методические указания для начинающего тренера



Санкт-Петербург
2004

ББК 88.5
М69

Михайлова Е. В.

М69 Тренинг презентации товара. Методические указания для начинающего тренера. — СПб.: Издательство «Речь», 2004. — 64 с.

ISBN 5-9268-0318-7

В методическом пособии освещены все вопросы, возникающие у специалиста, который столкнулся с необходимостью провести тренинг продаж, — организация процесса обучения, основные приемы и упражнения, мотивация участников, проблемы этики и эффективности тренинга.

Книга будет полезна для тренеров, специалистов по персоналу, менеджеров отделов продаж. На базе пособия можно разработать свою программу продуктового тренинга практически для любого вида товарной продукции.

ББК 88.5

ISBN 5-9268-0318-7

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

В данном методическом пособии освещены вопросы подготовки и организации так называемых продуктовых тренингов — учебных занятий, посвященных определенному виду товарной продукции. В ходе таких тренингов рассматриваются характеристики той или иной продукции и наиболее эффективные методы работы с ней. Продуктовые тренинги полезно проводить в оптовых и розничных торгующих компаниях, адресуясь к персоналу, вовлеченному в работу с клиентом — покупателем. Участниками такого тренинга, как правило, становятся разного рода менеджеры продаж, включая торговых представителей, менеджеров по работе с клиентами, продавцов демонстрационного зала (в оптовых компаниях) и продавцов торговых точек (в компаниях, осуществляющих розничную торговлю).

Благодаря своей высокой эффективности при низкой стоимости и простоте организации продуктовые тренинги приобретают все большую популярность и являются важной составляющей повседневной работы все возрастающего числа торгующих компаний. Для того чтобы вести такие тренинги в компании, не обязательно иметь специальную «тренерскую» подготовку, достаточно знания базовых дидактических принципов и правил проведения учебных процедур. Поэтому вполне допустимо, чтобы обучение по продукции осуществлялось кем-нибудь из сотрудников самой компании: супервайзером, бренд-менеджером, менеджером торговой марки или, при желании, начальником отдела продаж. Именно им в первую очередь адресовано данное методическое пособие.

В основе пособия — двухлетний опыт проведения продуктовых тренингов по косметической продукции для волос в 44 оптовых и розничных компаниях России и стран ближнего зарубежья.

Здесь изложены некоторые дидактические принципы и советы по подготовке и проведению продуктовых тренингов, также приводятся наиболее простые и эффективные для такого тренинга упражнения. На базе пособия можно разработать свою программу продуктового тренинга практически для любого вида товарной продукции.

Пособие может быть интересно для тех, кто интересуется методической базой проведения внутрифирменных учебных занятий, кто проводит семинары и тренинги или желает обучиться этому виду деятельности[1].

С глубокой благодарностью и уважением моим наставникам д. п. н. Юрию Михайловичу Жукову, д-ру Мерилин Аткинсон и Валерию Константиновичу Белильцеву, а также другим авторам, чьи работы и исследования использованы в тексте.

[1] Внимание! Пособие адресовано только тренеру, не является раздаточным материалом и не рекомендуется к просмотру участниками тренинга!

ЗАЧЕМ ПРОВОДИТЬ ТРЕНИНГИ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА?

Прямые и побочные эффекты тренинга презентации товара

Иногда приходится слышать утверждения, что опытному персоналу тренинги презентации товара (продуктовые тренинги) не нужны. Ссылаются на то, что сотрудники, проработавшие в торговле достаточно долгое время, имеют опыт в презентации любого нового товара: «сами прочитают», «знают, как рассказывать» и т. д. Опять же, нет времени, ассортиментный перечень слишком длинный и не позволяет обучаться по всей продукции.

Это крайне опасная дилетантская позиция, принятие которой не только лишает персонал возможности повышения квалификации, но и открывает широкие ворота для фантазирования и распространения ложной информации. К сожалению, не все руководители понимают, что недостаток объективной информации приводит к попыткам восполнить пробел любыми, в том числе и «интуитивными», методами. Как правило, это происходит через произвольное обобщение опыта, вольную интерпретацию разрозненных обрывков информации, «додумывания» и прямое фантазирование. В результате рождаются так называемые обыденные представления, слухи, сплетни, мифы и пр., опасные тем, что их распространение неизбежно нанесет урон репутации компании. В ходе аудиторских проверок работы персонала домыслы и мифы сразу всплывают: российский товар становится товаром совместного производства, приобретает дополнительные характеристики и ингредиенты; вопрос о том, что будет делать продавец, когда разочарованный покупатель вернется назад, остается открытым. Таким образом, первый аргумент в пользу проведения продуктового тренинга можно сформулировать следующим образом.

> 1. Продуктовый тренинг предотвращает распространение фантазий, так как обеспечивает персонал объективной информацией.

Если в компании не проводятся продуктовые тренинги, то и отчитывать сотрудников за явную ложь не следует, так как это «ложь во спасение», им попросту нечего было сказать. Отсюда рождается еще одно опасное заблуждение: «не обманешь — не продашь» — принцип «одной сделки», подрывающий долговременное сотрудничество.

Обладание достоверной информацией должно стать не только корпоративным требованием, обеспечивающим репутацию компании, но и внутренней потребностью каждого сотрудника. Речь идет о формировании нового навыка — навыка работы с информацией.

2. Продуктовый тренинг повышает профессионализм сотрудников.

Продуктовые тренинги, проводимые грамотно и систематически, способствуют развитию ряда профессионально важных навыков:

- **сбора и анализа информации**, обеспечивающего непрерывно обновляющуюся информационную базу работы;
- **профессиональной презентации информации клиенту** — самый важный навык успешного продавца;
- **деловых переговоров**, в который, разумеется, входит умение отстаивать свою позицию — популярные в настоящие время методы «преодоления возражений».

В целом, систематическое обучение развивает память, обостряет восприятие и дисциплинирует мышление. Как известно, обучение способствует не только непосредственному усвоению материала, но и развитию. Развитие касается, прежде всего, способа организации психических процессов. Другими словами, человек, обучившийся, скажем, математике, обладает более развитыми абстрактным мышлением, логикой, навыком постановки и решения задач. Эти новые функции он использует не только, когда сталкивается с необходимостью решить математическую задачу, но и других видах деятельности, даже в повседневной жизни. Таким образом, человек, прошедший обучение, качественным образом отличается от человека, обучение не проходившего. Разумеется, не только специалист в области кадрового консалтинга сможет отличить «вышколенный» персонал от неподготовленного. Тем более что в данном случае речь идет о персонале, являющемся «лицом компании». Стоит задуматься, стоит ли вкладывать деньги в создание и поддержание имиджа компании, если первый же клиент получит негативное впечатление о ней

из-за плохой подготовки представляющих ее сотрудников. И наоборот, затраченные на обучение средства (в данном случае минимальные) будут возвращаться в компанию сторицей в течение длительного периода работы профессионально подготовленных сотрудников — до тех пор, пока они не покинут компанию (Стаут С., 2002).

3. Продуктовый тренинг обеспечивает долговременный эффект при малых временных и материальных затратах.

Обучение, выстроенное в систему, с неизбежностью начинает восприниматься персоналом как стартовая площадка новых возможностей, предоставляемых работодателем — от простого сертификата, который «может пригодиться на собеседовании», до широкого ряда перспектив карьерного роста (лучше, конечно, если за ними не нужно идти в другую компанию). «Перспектива» вообще магическое слово, когда речь идет о мотивации. История знает много примеров, когда та самая «перспектива» предпочиталась всем остальным мотивирующим факторам, даже такому сильному фактору, как прямое материальное стимулирование. Умело выстроенная программа карьерного роста помогла не одной компании сэкономить на фонде оплаты труда (Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л., 1998). Для данных категорий персонала — продавцов, торговых представителей, менеджеров продаж карьерный рост может быть не только «вертикальным»: старший менеджер, супервайзер и т. д. Важнее обозначить «горизонтальный» рост: хороший, опытный продавец заслуживает как достойного вознаграждения, так и соответствующего к себе отношения. Если только не испортить все уравниловкой или кумовством, обучение может быть прекрасным инструментом мотивации.

4. Продуктовый тренинг повышает уровень мотивации персонала.

Вышеперечисленные факторы: предоставление объективной информации, профессионализм сотрудников и их желание работать и обучаться, суммируясь, обеспечат возможность увеличить объем продаж без дополнительных затрат, просто за счет повышения качества работы персонала (см. подробнее Михайлова Е. В., 2003).

5. Продуктовый тренинг повышает общую эффективность работы компании.

Обучение вообще и продуктовые тренинги в частности являются неотъемлемой частью *корпоративной культуры компании*, обеспечивающей ее конкурентоспособность в условиях современного рынка. Разумеется, для поддержания профессионализма одними продуктовыми тренингами не обойтись, необходимы специальные тренинги: продаж, переговоров, самопрезентации и т. д., а также тематические семинары. Однако продуктовый тренинг по ряду выполняемых функций является уникальным (например, никакая другая процедура не содержит продуктового информационного блока), а потому — безальтернативным.

КАК ПОДГОТОВИТЬ ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА?

Цели, задачи и методы их решения

Задачи продуктового тренинга вытекают из целей, которые мы ставим, и являют собой детализацию средств и методов их достижения.

Цель 1. Обеспечение усвоения информации о характеристиках товара и методах работы с ним.

Это базовая цель, без достижения которой теряется смысл проведения продуктового тренинга. Достижение этой цели предполагает решение двух задач.

Задача 1.1. Предоставление объективной информации о товаре, его свойствах, сравнительных характеристиках и методах работы с ним.

Решение этой задачи требует серьезной информационной подготовки ведущего. Необходимо помнить, что человек может без затруднений воспроизвести только около 7% хранящейся у него в памяти информации. Таким образом, тренер должен обеспечить себе и своим подопечным 93-процентную «базу». В противном случае, процесс воспроизведения будет вызывать затруднения, которые влекут за собой ухудшение качества речи.

Альфа и омега проведения любой учебной процедуры, даже такой несложной, как продуктовый тренинг: серьезная информационная подготовка.

Она должна включать изучение предмета далеко за рамками учебной программы (вспомним: чтобы преподавать в школе, необходимо высшее образование). *Ни в коем случае нельзя ограничиваться чтением рекламной продукции! Рекламные аннотации не обладают (к сожалению) ни объективностью, ни полнотой.* Лучше использовать несколько разноплановых источников информации.

ИНФОРМАЦИЯ, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА

Необходимая для тренинга информация должна содержать подробные ответы на перечисленные ниже вопросы.

- **Где и кем продукт был произведен?** Происхождение продукта очень важно. История компании-производителя, ее особенности, «характер» позволяют многое понять о продуктах, которые она выпускает.
- **Для чего продукт предназначен?** Здесь важно выяснить «базу» применения продукта. Если речь идет, например, о косметике для волос, обязательно нужно знать, что представляют собой волосы: их строение, состав и т. д. Без этого трудно будет отвечать на вопрос: «Почему?» Например, вопрос: «Почему говорят, что после применения бальзама волосы блестят и хорошо расчесываются?», ответ: «Потому что кислая среда бальзама вызывает "схлопывание" волосяных чешуек. Они закрываются, поверхность становится гладкой, волосы не цепляются друг за друга и отражают свет».
- **Что представляет собой продукт и как он работает?** Это самый важный пункт, который должен быть проработан особенно тщательно. Желательно знать состав и функции важнейших элементов. Наивно думать, что вас не спросят. Самые популярные вопросы, например, по средствам для окрашивания волос — это не: «Зачем масло в краске?», а «За счет чего натуральное масло делает окрашивание щадящим?» или, еще конкретнее: «Чем отличается масло шиповника от кедрового масла по выполняемым функциям?»
- **Конкурентные преимущества и недостатки (!) продукта.** Понятно, что на рынке каждая компания хвалит и продвигает свой продукт, поэтому просто пересказать рекламный буклет не получится. Необходимо представить *объективную* картину преимуществ и слабых сторон товара. Если проигнорировать недостатки, то сразу же посыплются ехидные вопросы. Они вызваны тем, что ваш слушатель каждый день сталкивается с необходимостью на них отвечать, и ему крайне важно научиться это делать наилучшим образом. Нужно продемонстрировать ему, как это делается. Например, вопрос: «Российское, значит плохого качества. Почему бы нам не сказать, что это совместное производство с какой-

нибудь европейской страной?» предполагает ответ: «Российское не всегда значит плохое качество, например конфеты или колбаса. О них не говорят, что это совместное производство с Польшей, скажем».

- **Как лучше всего работать с данным продуктом?** Здесь нужно предоставить обобщенную картину опыта других компаний и теоретические наработки по маркетингу и психологии, оправдавшие себя на практике. Например, продукт XXX, доступный по цене и в компактной упаковке, хорошо продается на рынках, в сельских магазинах, везде, где главное — низкая цена и где резко ограничена торговая площадь.

Собрать информацию можно, задействовав следующие **источники**.

- **Интернет** предоставляет прекрасную возможность собрать любую необходимую информацию. Возможности всемирной сети довольно часто недооцениваются, нередко приходится видеть, что человек теряет время в поиске нужных книг, которые давным-давно представлены в сети, или не владеет последними данными мониторинга соответствующего сектора рынка и пр. Лично я всегда советую начинать именно с Интернета, а «физические» усилия затрачивать лишь на поиск информации, которую не удалось там найти.
- **Компания-производитель** не только с пониманием отнесется к запросам на рекламную продукцию, но и предоставит информацию, которая в них не содержится. Это очень тонкий момент: никто лучше производителя не знает объективных свойств товара и причин возникновения этих свойств. Но далеко не всегда производитель заинтересован в открытии этой информации. Главное здесь — правильно построить отношения с представителями производящей компании, дать понять, что объективная информация необходима вам для построения долговременных отношений с вашими клиентами, которых вы можете непреднамеренно ввести в заблуждение и этим подорвать основы сотрудничества. Такую позицию производитель скорее всего примет, поскольку он заинтересован в ваших клиентах не меньше вас.
- **Персонал, имеющий опыт работы с данной продукцией**. Желательно опросить сотрудников хотя бы двух разных компаний. Любой товар имеет свои нюансы: он может быть неудобным в транспортировке (мяться, склеиваться), пользоваться не всегда прогнозируемым спросом (в некоторых регионах, например, мужчины покупают женские прокладки и используют их в качестве стелек),

2 Зак. 550

быть сезонным, модным и т. д. Поэтому для кого-то товар может быть «хорошим» — ходовым, а для кого-то — «плохим». И та, и другая информация важна, так как она поможет правильно выстроить позиционирование.

- **Потребитель**. Вне зависимости от того, является данный потребитель приверженцем продукции или нет, он многое может рассказать о ней. Разумеется, никакие рекламные описания не могут конкурировать по степени объективности с рассказами конечных потребителей продукта. Очевидно, что последние могут грешить предвзятостью («китайское я не признаю»), но тем не менее потребительские характеристики представлены в них в наиболее полном и конкретном виде («жжет», «плохо выдавливается»). Именно поэтому уважающие себя производители тщательно отслеживают потребительские отзывы.
- **Специалист**. В случае косметической продукции для волос очень ценными являются сведения, полученные от профессиональных химиков и парикмахеров. Специалисту известны нюансы, ускользающие подчас даже от непосредственного потребителя. «Наивный испытатель» может констатировать, что что-то конкретное его не удовлетворяет, специалист же отметит, еще и *почему*.
- **Учебные пособия**. Отличным подспорьем может стать, например, учебник химии, если речь идет о косметической продукции, а также пособия по практической психологии. Как академические, так и популярные издания содержат много полезной информации, которую можно эффективно использовать в практической работе. Здесь хочется обратить внимание на два момента. Во-первых, в отличие от наших западных коллег россияне традиционно не спешат привнести в повседневную жизнь и работу современное научное знание. Наука (чаще всего с определением «академическая», хотя и прикладные исследования постигает та же участь) живет своей жизнью, а повседневная практика народного хозяйства — своей. Получается парадоксальная картина, когда ученые тяготятся своей «ненужностью», а практические «деятели», например, те же сотрудники коммерческих компаний, имеют весьма примитивное, на уровне бытовой мифологии, представление о многом из того, с чем им приходится сталкиваться в процессе повседневной работы, например, тот же процесс общения. Конечно, кардинально исправить складывающуюся годами ситуацию весьма сложно, но можно хотя бы попытаться ликвидировать вопиющую безграмотность в «жизненно важных вопросах».

И второй момент, на который хотелось бы обратить внимание: в нашей стране среди персонала коммерческих компаний, включая и самые низовые позиции, необычайно высок процент лиц с высшим образованием, можно встретить и обладающих учеными степенями. Высокообразованным является и наш клиент. Поэтому опрометчиво было бы думать, что мы легко сможем убедить (а уж тем более сознательно ввести в заблуждение) человека, обладающего серьезной подготовкой в какой-либо конкретной области. Клиент может вполне оказаться химиком, технологом, доктором и т. д., и примитивные рассуждения вызовут у него как минимум насмешку, если не подорвут доверие окончательно. Это не значит, что обязательно нужно пойти и получить второе (третье) высшее образование, соответствующее нынешней сфере деятельности, базовой академической подготовки вполне достаточно, чтобы во многих вопросах разобраться самостоятельно, например, с помощью специальной литературы.

- **И так далее**. Окружающий мир содержит много других информационных источников, главное иметь желание ими воспользоваться. Полезную информацию можно получить из бесед с самыми разными людьми, привезти из путешествия, «увидеть» по телевизору. Усилия по ее получению окупятся сторицей, повысив ваш профессиональный уровень.

> Несколько независимых источников помогут создать информационную базу тренинга, обладающую полнотой и объективностью.

На каком этапе можно считать, что информации достаточно? Выделяются **два критерия**.

1. **«Самому понятно».** Выстраиваются логические взаимосвязи, не остается «белых пятен» и неразрешимых вопросов.

2. **«Могу отвечать на вопросы»**. Вопросы слушателей не вызывают ни затруднения, ни раздражения. Каверзные вопросы воспринимаются с интересом.

Соответственно, если целостная картина не выстраивается, человека не покидает ощущение «тут знаю, тут не знаю»; если кажется, что вопросы задаются «из вредности», значит, информации недостаточно.

Крайне опасно пытаться вести занятия, не подготовившись к ним: можно надолго обрести неуверенность в себе.

Задача 1.2. Усвоение информации участниками.

Знание материала преподавателем (тренером) есть необходимое условие, но не гарантия того, что учащиеся будут обучены. Для того чтобы материал усваивался, необходимо выполнить еще два условия.

I. Обеспечение восприятия информации. Информация должна быть организована таким образом, чтобы преодолеть фильтры восприятия человека. Наше восприятие постоянно бомбардируется многочисленными информационными потоками, поэтому львиная доля информации отфильтровывается. Человек может «не заметить», «пропустить мимо ушей», может «не понять» и «не запомнить». Для преодоления фильтров восприятия существуют специальные дидактические приемы.

ДИДАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ВОСПРИЯТИЕ ИНФОРМАЦИИ

1. Принцип структурирования. Предлагаемая участникам информация должна иметь четко построенную внутреннюю структуру. Анализируя структуру материала, нужно учитывать два плана работы.

1.Функциональные части — по принципу выполняемых функций. Таких частей должно быть как минимум три: введение, основная часть, заключение. Функция введения — дать представление о содержании тренинга и формах работы на нем, то есть ответить на вопрос: *Что именно и как именно мы собираемся делать?* и *Зачем (Почему) именно так?* Функция основной части — обеспечить усвоение материала, выносимого на тренинг, здесь выделяются свои функциональные части, такие, как *объяснение, упражнение и т. д.* Функция заключения — сформировать целостное представление о проделанной работе и выделить направления дальнейшего развития: *Что сделано и куда двигаться дальше?*

2. Тематические блоки, каждый из которых, в свою очередь, состоит из введения, основной части и заключения, а основная часть содержит объяснения и упражнения.

2. Принцип краткости фразы. Объем оперативной памяти человека ограничен *7±2* смысловыми единицами. Существует риск, что длинная фраза останется непонятой. Поэтому желательно изложить материал короткими, не более девяти слов, предложениями. Как ни странно, это требование часто вызывает затруднение, особенно у начинающих тренеров. Излишняя озабоченность тем, «как Я буду смотреться», «а не сочтут ли меня недостаточно умным», выливается в претенциозные, «умные» и длинные фразы. Я советую в таком случае все время напоминать себе, что витиеватые предложения с дидактической точки зрения бесполезны, так как их смысл останется невоспринятым.

3. Принцип ключевых фраз. Основные положения — постулаты должны формулироваться всегда одинаково. К основным положениям относятся: любые названия (тем, упражнений, законов), принципы и допущения, слоганы, лозунги и пр., а также все, что вы в результате хотите услышать из уст участников (краткие характеристики продукции, заготовки «правильных» ответов на вопросы и т. д.).

4. Принцип повторения. Все основополагающие постулаты должны повторяться тренером не менее трех раз, желательно не подряд, а в логически выстроенном контексте. Например: «Сегодня мы рассмотрим тему «*Оттеночные средства для волос*». Мы узнаем, какие средства попадают в группу *оттеночных средств для волос* и почему, каким образом работают эти средства, какими преимуществами обладают *оттеночные средства для волос,* в каких случаях рекомендуется их применять. Итак, к *оттеночным средствам для волос* относятся...»

5. Принцип баланса абстрактного и конкретного. Каждое положение или правило должно сопровождаться конкретным примером. Перегрузка абстрактными тезисами вызывает непонимание и быструю утомляемость. Сигналом этому служат вопросы и реплики: «А как это применяется?»; «Приведите пример, пожалуйста»; «А вот у меня на практике получается как раз наоборот». Если слишком много конкретного, например, из-за увлечения методикой *case study,* то у участников возникает ощущение, что к ним это не имеет никакого отношения. В конце семинара они могут пожаловаться: «Одни какие-то байки рассказывали». Наилучший баланс, на наш взгляд, создает пропорция 1:1.

6. Принцип визуализации. Материал, предоставляемый в форме конкретного примера, должен содержать детали, вызывающие зрительные (визуальные) образы в воображении слушателей. Например: «Волося-

ные чешуйки располагаются, как чешуя на рыбе или черепица на крыше — основание каждого слоя прикрывает край предыдущего» (см. пример в Приложении 1). Все примеры должны подбираться так, чтобы вызвать яркую визуализацию, что обеспечит им если не 100-процентную гарантию, то большую вероятность запоминания.

7. Принцип наглядности. Для наглядности используются: образцы продукции, рекламные материалы, рисунки и текст на доске и, наконец, как наиболее эффективный вариант — профессиональные плакаты, развешанные сразу и на все время тренинга.

II. Обеспечение возможности отработки достигается с помощью *упражнений*, в ходе которых происходит воспроизведение информации или навыков участниками тренинга. Существует очень много упражнений, разработанных специально для тренингов. Можно подобрать из специальной литературы те упражнения, которые вам больше нравятся. Можно разработать и свои. Ничего особенно сложного в этом нет. Упражнение должно моделировать реальную ситуацию или ее составляющие. Чем более мелкие составляющие ситуации моделируются, тем эффективнее отработка. То есть желательно отработать отдельно: рассказ о продукции, ответы на вопросы, предложения по условиям поставки и т. д. На более серьезных тренингах отрабатываются вхождение в контакт, техники слушания, ведения переговоров и пр. Затем отдельные блоки можно собрать в обобщающем упражнении. Для тех, кто впервые приступает к работе в качестве тренера, составлена подборка самых простых и эффективных упражнений для продуктового тренинга. Этому посвящен следующий раздел пособия, те, кто уже имеет определенный опыт в проведении тренингов, могут его пропустить.

> Мы не можем требовать усвоения материала,
> если не предоставили возможность отработать
> его в упражнениях.

Цель 2. Обеспечения возможности развития профессионализма.

Развитие профессионализма на продуктовом тренинге может происходить по направлениям развития навыков презентации информации, ответов на вопросы, убеждения и презентации себя, как представителя компании. И в том и в другом случае мы можем предоставить следующие методы: *пример (демонстрация)*, *постановка* и *отработка навыка*.

Задача 2.1. **Продемонстрировать участникам тренинга на своем примере приемы презентации информации и самопрезентации**

Эффектная презентация информации предполагает учет нескольких составляющих.

1) *Разностороннее владение темой* — достигается сбором информации из разных взаимодополняющих источников и уверенным ее воспроизведением.
2) *Понятное и интересное изложение* — достигается с помощью дидактических принципов (см. Дидактические принципы).
3) *Красивые ответы на вопросы* — большинство из них готовится заранее (это не так уж трудно, большинство вопросов — одни и те же). Некоторые школы классической риторики рекомендуют рассказывать так, чтобы вопросов не осталось.
4) *Использование специальных приемов*. Один из таких приемов — эриксоновский гипноз (см. Эриксоновский гипноз).
5) *Ораторское искусство (умение работать с аудиторией)* всегда является огромным преимуществом. Оно требует определенной подготовки, но главное здесь — соблюдение правил и желание научиться (см. Правила работы с аудиторией).

ПРАВИЛА РАБОТЫ С АУДИТОРИЕЙ

Правило № 1. By heart (спонтанная речь). Устная и письменная речь — разные психические процессы, точно так же, как чтение и слуховое восприятие. Прекрасно написанный текст может совсем не восприниматься на слух (вспомните классического докладчика). На слух хорошо воспринимается то, что произносится спонтанно. И наоборот, стенограмма интересного выступления зачастую разочаровывает при прочтении. Процесс формирования речи похож на игру на органе: произносится фраза, одновременно формируется следующая. Разумеется, произвольно этого сделать нельзя. Если вмешаться в процесс формирования речи, пытаясь сочинять и «улучшать» фразы на ходу, то сразу же исчезнет плавность, возникнут паузы, которые могут заполняться словами-паразитами (вот, значит) или просто звуками (а-а, э-э). То же самое происходит, если человек не помнит, что он хотел сказать, или пытается подглядывать в написанный текст.

Категорически запрещается пользоваться внешними информационными носителями.

Игнорирование этого запрета, выход к аудитории «с бумажкой» снизят эффективность (успешность) выступления согласно нашим исследованиям как минимум на 50%.

Правило № 2. Простота. Как бы ни был велик соблазн продемонстрировать свой высокий интеллектуальный уровень, перед учебной группой делать этого нельзя. Сложности вызывают непонимание и раздражение. Изложение должно быть логичным, конкретным, что называется, «ясным и понятным». Предложения не должны быть длинными. Использование терминов сводится до минимума. Если термин используется, то его значение *сразу* разъясняется. «Строгую» наукообразность, академизм и изыски формулировок лучше приберечь для коллег, например, в виде статьи или доклада на конференции.

Правило № 3. Гибкость. Аудитории бывают разные, и даже одна и та же аудитория подвержена изменениям: люди могут устать, быть чем-то озабочены, торопиться и т. д. Заранее предусмотреть все нюансы невозможно, можно только перестраиваться в процессе выступления. Отсутствие готового текста — большая свобода маневра. Удручающую картину являет собой докладчик, «абстрагировавшийся» от слушателей, и с упорством, достойным лучшего применения, декламирующий приготовленные заранее фразы с шаблонными интонациями.

Правило № 4. Уверенность в себе. Не нужно волноваться о том, что люди подумают о вас, не нужно стараться «правильно себя вести». Главное — относиться к публичному выступлению без драматизма.

Публичное выступление не требует «сверхусилий», это просто работа, которую нужно спокойно выполнять.

Волнение во время публичного выступления (как и в любой другой деятельности) возникает только при отсутствии опыта, со временем появится привычка и волнение пройдет. Тем, кому трудно в это поверить, я советую вспомнить обычную школьную учительницу. Выглядит ли она на уроках взволнованной, дрожит ли у нее голос? А вот у молоденькой практикантки голос может дрожать.

Правило № 5. Экспромт — заранее. Всегда полезно иметь заготовки интересных фраз, сюжетов, метафор. Можно даже создать «тезаурус красноречия» — папку с интересными историями и красивыми фразами. Например, мне нравится такая фраза: «Качество обучения падает прямо пропорционально количеству участников». «Тезаурус» должен быть достаточно большим, ведь никто не будет слушать одно и то же даже два раза.

Правило № 6. Искренность. Наивно думать, что аудиторию легко обмануть относительно того, что вы думаете и чувствуете на самом деле. Наивно считать, что ваш слушатель глупее вас, что он слепой или бесчувственный. Он такой же живой, взрослый и образованный человек, как вы, с похожими чувствами и проблемами. Он будет возмущен, если поймет, что вы пытаетесь его обманывать. И наоборот, он простит вам ошибки и волнение, терпеливо выслушает все, что вы вознамерились сказать, если вы поделитесь с ним своими настоящими мыслями и чувствами.

Правило № 7. Удовольствие. Публичное выступление может доставлять большую радость как выступающему, так и слушателям. Нужно помнить, что этот процесс симметричный, и заставить слушателей позитивно относиться к вам можно только в том случае, если вы сами к ним искренне расположены.

> Негативное отношение к выступающему есть отражение его собственных негативных эмоций.

Самопрезентация означает умение *управлять впечатлением о себе*. Если речь идет о деловой самопрезентации, то исходным пунктом будет понимание *целесообразности*. Необходимо прежде всего ответить на вопрос: «Зачем? С какой целью проводится работа по созданию впечатления?» Ответ определит цели и задачи вашей самопрезентации. Навык самопрезентации сродни навыку актерского мастерства, и для его развития имеет смысл использовать опыт известных театральных школ. Например, весьма эффективной является «работа из образа», предложенная К. С. Станиславским. Следует выбрать *образ* (образец) самопрезентации и далее его «воплощать». Образцом может стать реальный человек, обладающий нужными вам чертами, некий социальный собирательный образ или даже художественный персонаж.

Вопрос: Представляя свою компанию перед клиентом, какое впечатление следует произвести? Какие образы можно использовать?

Ответ: Впечатление, которое представит компанию наиболее выгодным образом. Например, может быть полезно создать впечатление преуспевающей компании. Тогда вы должны воплотиться в образ сотрудника преуспевающей компании, то есть засвидетельствовать свое материальное благополучие с помощью принятой социальной атрибутики: костюм, часы, мобильный телефон и т. д., классический теперь уже образ «нового русского». Возможно, вы сочтете нужным зарекомендовать свою компанию как быстро растущую и развивающуюся. Тогда следует создать впечатление мобильности, нестандартности и высокой эффективности, хорошо работает образ «очень западного» бизнесмена. Подойдет рассказ «историй о чуде», которое совершили лично вы, а также ваши сослуживцы. Самый популярный вопрос — о том, какое нужно произвести впечатление, чтобы получить дебиторскую задолженность. Если речь идет о единовременной выплате, то лучше убедить собеседников в том, что ваша компания всегда получает то, что ей должны. Здесь полезно намекнуть «на серьезность подхода», можно воспользоваться образом «сотрудник силовой структуры»: конкретные короткие замечания, суровое выражение лица, непритязательная — «профессионально стертая» внешность. Если вы намерены сотрудничать достаточно долго, то лучше сделать упор на радужные перспективы дальнейшей совместной работы. В этом случае подойдет образ «чиновника госслужбы», соответственно: «высота полета», полунамеки на «большие возможности», непробиваемая, благодушная уверенность в себе.

Что касается самопрезентации самого тренера, то здесь целесообразность определяется, конечно же, качеством обучения. Поэтому необходимо учитывать не только эффективность (с точки зрения процесса обучения), но и *удобство* (комфортность) лично для вас того или иного стиля самопрезентации. Тренер,

как ни странно звучит, может быть каким угодно, например (утрируя), строгим учителем, циничным «дрессировщиком», мудрым наставником, терпеливой нянькой, Господом Богом — не суть важно, лишь бы выдерживалась дистанция между ним и участниками и обеспечивался результат обучения. Но учитывая значительные нагрузки тренерской работы, физические и эмоциональные, выбор некомфортного образа может сыграть роковую роль, увеличив напряжение до уровня потери самоконтроля, или просто стать источником дополнительной усталости. Нечто подобное мне приходилось слышать и от школьных учителей: «Ну не могу я с ними быть мягкой, я тогда постоянно переживаю, как они у меня экзамен сдадут». Итак, выберите образ, наиболее близкий вам лично, и скоординируйте его особенности со способом достижения наилучшего результата. Например, из образа «учитель» удобно давать задания и проверять их выполнение, а из «няньки» хорошо подбадривать и помогать.

Вся атрибутика: одежда, аксессуары и пр., стиль поведения, выбор темы беседы — должны быть продиктованы *образом самопрезентации*, но ни в коем случае не наоборот. Если вернуться к нашим гротескным образам тренера, то учитель по стилю речи и одежды должен быть строгим и консервативным, «дрессировщик» — вызывающе успешным и жестким, «нянька» — мягкой и «всю душу вам отдающей», а Господь Бог — непостижимым и всемогущим. «Прыгать» из образа в образ нельзя. Если выбирать отдельные черты, а затем пытаться собрать их воедино, то впечатление станет сумбурным и неуправляемым. Вывод будет сделан по самой слабой черте.

> Управляемое впечатление подчиняется принципу целостности.

Задача 2.2. Замотивировать участников тренинга на развитие профессионализма и повышения качества своей работы.

Каждая компания имеет как минимум два инструмента мотивации: это сетка оплаты труда и программа карьерного роста (Жуков Ю. М., 2004). На тренинге можно задействовать еще один инструмент — эриксоновский гипноз (Atkinson M., 2003). Гипнотизирование производится во время выступления параллельно презентации информации. С помощью гипнотизирования можно повысить и уровень приверженности компании, креативность, ответственность, нацелить на достижение успехов.

ЭРИКСОНОВСКИЙ ГИПНОЗ НА ТРЕНИНГЕ[2] ПО М. АТКИНСОН

Эриксоновский гипноз — метод мягкого и незаметного воздействия на слушателей с целью внушения им заданных тезисов. Результатом такого гипноза становится принятие респондентом вашего тезиса за собственную мысль или интенцию (намерение). Осуществить эриксоновский гипноз можно на фоне любого текста, который позволяет детализацию. Детализация производится до фазы визуализации, когда человек за словами начинает видеть образы в своем воображении. Например, «Применение старых осветлителей приводило к тому, что волосы становились (внимание: визуализация!) *тусклыми, «пышными» и жесткими, как на кукле*. Критерием может служить ваше собственное воображение. Сочетание «текст + ваши тезисы» носит название *гипнотической метафоры*. Метафоры разрабатываются заранее и привносятся в речь ведущего.

Разработка гипнотической метафоры

1. Выбор цели. Необходимо четко ответить на вопрос о том, какое поведение или убеждение наших слушателей мы хотим получить в результате. В нашем случае целью будет их *желание найти собственные пути и возможности повышения своего профессионального уровня* (не все же нам с ними нянчиться).

[2] M. Atkinson, 2003.

2. Формулировка тезиса (ключевой фразы) — очень важная процедура. Тезис формулируется раз и навсегда. При изменении тезиса гипнотический эффект утрачивается. Необходимо сформулировать ключевую фразу так, чтобы она вызывала нужное нам поведение. В данном случае подойдет фраза: *«Что я ЕЩЕ могу сделать, чтобы работать лучше?»*

3. Выбор контекста. На продуктовом тренинге особенно выбирать не приходится, так как ограничение времени не позволяет рассказать что-либо «лишнее». Поэтому воспользуемся необходимостью отработки изложенного на тренинге материала. Контекстом будет инструкция к упражнению *«Эссе: что я узнал на тренинге и как это поможет мне в моей работе»*.

4. Выбор визуализации. Детализировать легче всего примеры. Помня о том, что на каждый постулат должен быть пример, причем вызывающий яркий визуальный образ, мы используем их для целей гипнотизирования.

5. Размещение тезисов в контексте. *Тезис размещается в контексте не менее 3-х раз*. Порядок размещения тезиса не имеет значения, главное, чтобы он прозвучал. Продолжая наш пример, инструкция к упражнению будет звучать, например, так:

> «Мы с вами почти до конца проработали программу тренинга, а теперь я хочу, чтобы вы задумались над вопросом: «Что я ЕЩЕ могу сделать, чтобы работать лучше?» Вы каждый день ходите на работу, выполняете свои обязанности, сталкиваетесь с проблемами, решаете их. Каждый день приносит вам крупицу нового опыта. Он копится бессознательно. Иногда нужно его обобщать. Иногда нужно задаваться вопросом: «Что я ЕЩЕ могу сделать, чтобы работать лучше?» Сегодня мы несколько часов интенсивно работали. Вы получили новую информацию, возможно, кто-то получил ответы на интересовавшие его вопросы. Все это не должно лечь в память мертвым грузом. Нужно попробовать применить как можно больше, потому что это откроет перед вами новые возможности. Нужно постоянно задавать себе вопрос: «Что я ЕЩЕ могу сделать, чтобы работать лучше?» Я предлагаю вам взять листок бумаги и написать такое эссе. Ни в коем случае ни короткое, а наоборот, как можно более подробно рассказать: «Что я узнал на тренинге и как это поможет мне в моей работе, то есть что я ЕЩЕ могу сделать, чтобы работать лучше?»

> Процедура эриксоновского гипнотизирования не сложна, она требует лишь тщательности и точности в разработке и исполнении.

Получившуюся гипнотическую метафору необходимо отработать: проговорить кому-нибудь, кто не будет участвовать в тренинге, послушать ее звучание. Если необходимо более сильное гипнотизирование, нужно разместить ту же самую (!!!) ключевую фразу в нескольких контекстах, привнося их в общение день за днем. *Использовать второй раз один и тот же контекст нельзя!* Гипноз можно считать удавшимся, когда свои тезисы вы услышите из уст респондента.

РЕЗУЛЬТАТ ПОДГОТОВКИ К ТРЕНИНГУ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА. ПЛАН ТРЕНИНГА

Что значит для ведущего готовность провести тренинг? Многие придерживаются опасного заблуждения, что нужно прописать текст всей тренинговой процедуры от начала до конца, с тем, чтобы его прочитать или подглядывать в него. Наши исследования в области публичного выступления показывают крайнюю неэффективность такого подхода. Написанный текст выступления полезен примерно так же, как разговорник в стране, языка которой вы не знаете. Человек, преподающий то, чего сам не знает, выглядит весьма глупо, речь с «бумажки» воспринимается плохо. Мне приходилось слышать, как остроумные студенты преподавателей, уткнувшихся в свои бумаги, сопровождают громким шепотом: «Ничего, ничего, к экзамену-то он выучит». Наилучший, на наш взгляд, подход предполагает написание только *плана* тренинга. Если нужно будет его кому-то «представить», пишется *программа,* довольно краткая и обтекаемая, чтобы допускать изменения.

Выглядеть **план продуктового тренинга** может примерно так, как изложено ниже.

I. Введение

1. Представление. Кто я и почему я могу провести этот тренинг.

2. **Краткое содержание тренинга.** Фактически, это план части II.
3. **Необходимость именно такой работы.** Почему это важно? *Гипнотическая метафора*: мотивация на обучение.
4. **Процедура проведения тренинга.** Точное время окончания, примерное время перерывов, что можно и чего нельзя делать на тренинге.

II. Основная часть

1. **Рассказ о компании-производителе.** Название, дислокация, положение на рынке, история, характеристика. Как лучше с ней работать. *Гипнотическая метафора*: здесь можно внушить довольно многое, выбирается из соображений целесообразности. *Ответы на вопросы*.
2. **Рассказ о «базе» применения продукта.** Что представляют собой волосы, какие группы косметических средств с ними работают и как: гигиена, окрашивание, стайлинг. *Ответы на вопросы*.
3. **Рассказ о продукте.** Состав, функции ингредиентов, результат применения, преимущества, недостатки (с ответами). *Ответы на вопросы*.
4. **Отработка рассказа о продукте.** *Упражнение*: *выйти и рассказать об отдельном виде продукта. Гипнотическая метафора*: внушение чувства уверенности в себе и своих силах.
5. **Отработка ответов на вопросы.** *Упражнение: попарно задавать вопросы и отвечать на них. Составить список вопросов и ответов.*
6. **Методы работы с данным продуктом.** Чужой опыт, современный маркетинг и психология.
7. **Отработка применения полученной информации.** *Упражнение*: *написать эссе «Что я узнал на тренинге и как это поможет мне в моей работе». Гипнотическая метафора*: мотивация на повышение профессионализма.

III. Заключение

1. **Краткий обзор проделанной работы.** (Снова пересказать план части II, добавив немного конкретики.)
2. **Направления дальнейшей работы.** Чему еще можно обучиться? Почему это важно? *Гипнотическая метафора*: мотивация на дальнейшее обучение.
3. **Прощание.** (Отметить успехи и выразить благодарность за приятную совместную работу.) *Гипнотическая метафора*: мотивация к повышению своего жизненного уровня и социального статуса.

> Если вы желаете обучиться вести тренинги — всегда составляйте СВОЙ план!

Заполнение плана должно быть достаточно спонтанным и отвечающим потребностям данной аудитории. При недостаточном опыте можно прописать текстовки гипнотических метафор. Текстовка — это ваша «как бы устная речь», но написанная на бумаге. С помощью нее можно потренироваться в компоновке материала, размещении ключевых фраз, детализации. Текстовку нельзя будет прочесть, лучше вообще ее не приносить, но опыт дидактической или гипнотической работы она приобрести поможет. Пример текстовки см. в Приложении 1.

Итак, вы знакомы с принципами работы, вы создали информационную базу, у вас есть план тренинга, вы потренировались, «гипнотизируя» своих близких — **вперед на тренинг!**

УПРАЖНЕНИЯ НА ТРЕНИНГЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА.

Минимум для дебютантов

ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ ОБ УПРАЖНЕНИЯХ НА ТРЕНИНГЕ.

Методические аспекты проведения упражнений на тренинге

Упражнения на тренинге могут преследовать следующие, последовательно достигаемые цели.

1. Постановка навыка (приема), то есть формирование новой формы поведения (в том числе и речевого) или протекания психического процесса. Например, навык презентации информации, приемы работы с возражениями и т. д. Для достижения этой цели используются описанные ниже методы.

- *Объяснение*, то есть словесное описание требуемого поведения и способов его воспроизведения.
- *Демонстрация* тренером или, в крайнем случае, демонстрация видеозаписи выполнения каждого приема. (Советую все же не позориться и демонстрировать все приемы лично.)
- Предоставление *возможности воспроизведения* под руководством тренера до тех пор, пока каждый участник не добьется правильного исполнения предлагаемого приема хотя бы один раз.

2. Совершенствование навыка, в результате которого происходит выход вновь приобретенного навыка на уровень автоматического применения. Осуществляется с помощью многократного повторения (**отработки**) каждого приема в ходе выполнения упражнений. Хорошо проводить эту работу в подгруппах при минимальном контроле со стороны тренера.

3. Объединение навыков позволяет собрать отдельные приемы воедино и сформировать качественно новые поведенческие комплексы (паттерны). Без упражнений на объединение невозможно достичь заметного повышения уровня профессионализма, так как заученные приемы будут применяться несогласованно и от случая к случаю («когда вспоминаются»). Для объединения различных приемов в целостный паттерн лучше всего подходит **ролевая игра**, имитирующая различные аспекты реальных рабочих ситуаций и, если возможно, ситуации в целом, например, «торговый представитель пришел в новый магазин», «переговоры по поводу расширения ассортимента», «получение дебиторской задолженности» и т. д.

С точки зрения структуры каждое упражнение желательно построить по следующей схеме.

1. *Формулируем цель упражнения.*
2. *Приводим подробное объяснение*: «Почему это важно?» Ответ на этот вопрос выполняют как минимум две функции:
   - мотивирует на обучение предлагаемой форме поведения, то есть снимает сопротивление и возражения;
   - привносит осознанность в процесс обучения.

   При обучении взрослых ни в коем случае нельзя игнорировать этот пункт.
3. *Объясняем*, каким образом осуществляется процесс выполнения приема и как этому можно научиться.
4. *Демонстрируем* правильное исполнение и затем комментируем нашу демонстрацию (если навык еще не сформирован).
5. *Задаем инструкцию* на выполнение упражнения. В инструкции необходимо очень четко проговорить, что именно участники должны будут сделать и как.
6. *Контролируем* процесс выполнения упражнения участниками.
7. *Проводим обсуждение* результатов выполнения упражнения.

> Как бы ни был велик соблазн, отступать от предложенной схемы не стоит, так как это резко снизит эффективность обучения.

УПРАЖНЕНИЯ.
Самые простые и эффективные

Для того чтобы пояснить на примере, как приведенная выше схема построения упражнения должна применяться на практике, процедура проведения следующего упражнения прописана максимально подробно.

УПРАЖНЕНИЕ 1. «ПЛЮС/МИНУС» АНАЛИЗ (БЕЛИЛЬЦЕВ В. К., 2004)

Цель.

Поставить навык быстрого выделения конкурентных преимуществ и слабых сторон любого вида товарной продукции.

Почему это важно? (текстовка).

«Для успешной работы в деловой сфере необходим навык краткости и объективности речи при презентации информации. На бытовом языке это называется «конкретно». Пространные рассуждения выслушивать не станут из-за ограничения во времени. Необъективность вам просто не простят. Для того чтобы ваша речь была краткой и точной, необходимо научиться быстро выделять и держать в голове «плюсы» и «минусы» презентуемого товара. Они же — его конкурентные преимущества и слабые стороны. Это нужно для того, чтобы быть постоянно готовым коротко, удачными фразами выделить преимущества. А на претензии — ответить честно и по существу. Как вы можете догадаться, с «плюсами» и «минусами» работать нужно по-разному. И мы обязательно научимся делать это правильно. Но для этого необходимо пройти первую ступень — научиться их выделять. Уже одно это позволит вам систематизировать вашу «личную информационную базу», а значит, оперативнее ею пользоваться.

Как это делается? Это делается очень просто. Берем листочек бумаги. Я буду показывать, как это делается, на доске. Выписываем по середине название продукта (в принципе, так проанализировать можно все, что угодно). Возьмем для примера шампунь для волос XXX[1]. Разделяем поле листа на две половины: правую и левую. Правая половина — это «минусы»: рисуем минус в верхнем правом углу. Левая половина — «плюсы»: рисуем в верхнем левом углу плюс. Итак, кто мне назовет преимущества шампуня XXX? Низкая цена — записываем слева. Еще? Хорошее качество. Записываем. Сложившаяся репутация. Еще? Выбор в соответствии с типом волос. Так. Мультивитаминный комплекс. Еще. Экстракты трав. Хорошо. С плюсами разобрались. Минусы, пожалуйста. Российское производство. Спорный вопрос, минус ли это, но запишем, раз вы так воспринимаете. Неинтересный дизайн. Так, еще. Слабая рекламная поддержка. Вот это уже серьезный минус. Замерзает и расслаивается при транспортировке зимой. Тоже важно. Ну вот, вы видите, что ничего сложного в этой процедуре нет. Вся информация у вас есть, ее нужно только разложить «по полочкам».

Инструкция.

«Теперь давайте попробуем сделать это самостоятельно. Выбираем по 3 продукта. Каждый из них будем описывать с позиций «плюс/минус» анализа. Возьмите для каждого продукта по отдельному листочку бумаги и выпишите как можно больше его преимуществ и слабых сторон. У вас 10 минут. Вперед».

---

[1] Использовать следует только реальный продукт. Мы не можем сделать этого здесь по этическим соображениям.

Контроль.

«А теперь давайте по очереди быстро и четко расскажем каждый о каком-нибудь одном продукте. Итак, начинаем, быстренько: название, плюсы, минусы. Первый, пожалуйста...»

Обсуждение.

На обсуждение можно вынести следующие вопросы: «Скажите мне, пожалуйста, трудно или легко лично вам далось это упражнение?» (Обычно говорят, что легко.) «Как вы считаете, сможете ли вы прямо перед клиентом, "на ходу" выделять "плюсы" и "минусы"?» (Конечно, можно, но не эффективно.) «Когда, как вы считаете, выгоднее всего делать такой анализ?» (Лучше не перед клиентом, а во время подготовки к встрече.) «Кто вспомнит, какие преимущества дает нам «плюс / минус» анализ?» (Обычно помнят.) «Может быть, кто-то догадался, почему еще, кроме того, о чем я говорила, полезно вот так анализировать информацию?» (Подойдет все что угодно — нужно похвалить тех, кто проявил активность.)

Уважая интеллектуальные способности читателя, следующие упражнения столь подробно расписывать не будем.

УПРАЖНЕНИЕ 2. ОТ ДОСТОИНСТВ К ПОТРЕБНОСТЯМ (ДРУЖИНИН А. Е., ЗАМУЛИН А. Л, 2002)

Для этого упражнения вам потребуются ваши знания по психологии.

Цель.

Сформировать навык описания конкурентных преимуществ (слабых сторон) товара с точки зрения удовлетворения (не удовлетворения) потребностей клиента.

Почему это важно?

Здесь нужно подчеркнуть, что мы обучаемся не просто говорить о товаре, а применять знания по психологии. И самая очевидная психологическая истина — необходимость учета интересов партнера. Интересы партнера проистекают из его потребностей. *Знание и умение учитывать потребности — ключ к управлению поведением человека.* Игнорирование реально существующих потребностей с неизбежностью приведет к неудачам в общении и партнерстве. И так далее, на усмотрение тренера.

Объяснение включает рассмотрение следующих вопросов.

1. Ценность товара для клиента определяется не его характеристиками как таковыми, а их способностью удовлетворять человеческие потребности.

2. Потребности клиента — непосредственного потребителя товара (далее — потребителя) охватывают физиологическую и социальную сферу.

А. Физиологические потребности:

- физиологические (голода, жажды, потребности в уходе за телом и т. д.);
- безопасность использования;
- удобство, комфорт, удовольствие при использовании.

Б. Социальные потребности:

- социальные потребности (признание, внимание, принятие и т.д.); их удовлетворение может быть даже иллюзорным;
- рефлексивное удовольствие от изменения, в том числе и кажущегося, оценок окружающих (престиж, имидж и т. д.);
- повышение самооценки (в ее социальном аспекте) вследствие использования продукта (принадлежность к определенной группе, успешность, стиль и т. д.).

В. Потребности клиента — сотрудника компании-партнера (далее — продавца) лежат в социальной сфере, а большей частью в узком секторе бизнес-интересов:

- непосредственное получение прибыли;
- опосредованное получение прибыли и повышение социального статуса за счет развития бизнеса и личного карьерного роста;
- экономическая безопасность для себя и компании;
- удобство, комфорт и удовольствие в работе.

«Как это делается? Возьмем для примера тот же самый шампунь XXX. Мы помним, что он

а) *недорогой*. Для потребителя это означает *доступность*, то есть возможность покупки и использования — *непосредственное удовлетворение потребности* в уходе за волосами, а для продавца — *уходимость*, то есть оборачиваемость средств и *получение прибыли*;

б) *качественный*. Для потребителя это означает *безопасность при использовании*, то есть волосы и кожа не будут повреждены, а для продавца — *экономическую безопасность при продаже*, то есть клиент не вернется с претензиями».

И так далее по достоинствам.

«По недостаткам:

а) *слабая рекламная поддержка*. Для потребителя это может означать, что это не модно, не престижно, а для продавца это *угроза уходимости*, то есть *получению прибыли*;

б) *не переносит холодной транспортировки*. Для потребителя это *угроза безопасности использования*, а для продавца — *угроза безопасности при продаже*».

И так далее по недостаткам.

Инструкция.

«Выберите 2 конкретных продукта. Опишите конкурентные преимущества и слабые стороны каждого из них с точки зрения потребностей потребителя и с точки зрения потребностей продавца. В начале по одному продукту: преимущества — для потребителя и для продавца, затем недостатки — тоже для потребителя и для продавца. После этого сделайте то же самое по второму продукту».

Контроль.

Попросите участников зачитать, что у них получилось. Важно добиться четкости в изложении: преимущество — потребность, недостаток — угроза потребности, без лишних слов.

Обсуждение.

На усмотрение тренера.

Совет.

Для этого упражнения желательно заготовить раздаточный материал или (и) плакаты. Как показывает опыт, неподготовленным участникам трудно воспринимать на слух и тем более запомнить сразу весь список потребностей в нашем изложении. Очень хорошим подспорьем станет плакат или даже два плаката: «Потребности потребителя» и «Потребности продавца». Списки потребностей желательно также распечатать на отдельных листах бумаги и раздать их как «шпаргалку» или включить в папку раздаточного материала (см. Приложение 2, Лист 2). Для отработки можно заготовить специальные таблицы (см. Приложение 2, Лист 1).

УПРАЖНЕНИЕ 3. «КОРОТКО О ГЛАВНОМ»

Цель.

Отработать воспроизведение главных характеристик предлагаемых продуктов.

Почему это важно?

Как показывает опыт, *знать* и *уметь рассказывать* — это, к сожалению, не одно и тоже. Довольно часто, ознакомившись с новым продуктом по рекламным буклетам или даже по рассказам тренера, менеджеры считают, что они в нужный момент легко воспроизведут услышанную или прочитанную информацию. К сожалению, это слишком оптимистическая точка зрения. Особенно это характерно для новой для участника продукции. Совсем плохо обстоит дело, если при описании ее характеристик используются какие-нибудь необычные

названия, например, «cpS-комплекс». Как правило, все эти «изюминки» и «маркетинговые ходы», придуманные именно затем, чтобы привлекать внимание к новому продукту, либо не запоминаются и совсем не упоминаются, либо воспроизводятся в с затруднением и в искаженном виде[1]. Для того чтобы расчет маркетологов оправдался и все замечательные свойства товара действительно способствовали его реализации, необходимо отработать их воспроизведение до автоматизма.

Объяснение.

«Итак, вам предстоит отработать до автоматизма навык рассказа о продукции, которую вы продаете. Мы уже знаем, что рассказывать следует коротко, по существу и с учетом потребностей того, к кому вы обращаетесь. То есть сильные стороны, они же конкурентные преимущества товара, должны прозвучать со всей полнотой и убедительностью. Как работать со слабыми сторонами, мы посмотрим чуть позже».

Демонстрация.

Если группа совсем слабая, рекомендуется провести демонстрацию, причем как для работы с продавцом, так и для работы с потребителем.

«*Шампунь XXX для продавца*. У этого шампуня при хорошем качестве очень доступная цена. При этом он по своему составу превосходит многие иностранные дорогие шампуни. Посмотрите, какой состав витаминов. Такой комплекс имеет разве что шампунь УУУ, а сравните цену. Флакончик узкий, удобно поставить всю линейку, а линейка — это уже реклама. Хорошая уходимость. Мы продаем его уже N штук в месяц, ваши соседи брали сначала по M штук, а сейчас уже по K штук берут. Стоит покупателю один раз попробовать, он за ним возвращается. Производитель проводит акции для продавцов, разыгрываются подарки и даже поездки в Египет.

Шампунь XXX для потребителя. Очень интересный шампунь. Все, кто попробовал, покупают только его. Потому что, во-первых, очень хороший состав. Посмотрите, сколько витаминов. Вот, например, знаменитый шампунь CCC, в нем только один витамин B5, а здесь и B5 и еще 6 других витаминов, к тому же протеины и минеральные добавки. Во-вторых, замечательно учитывается тип волос. Не только жирные — сухие, а еще окрашенные, тонкие, секущиеся, поврежденные. Можно составить индивидуальную программу по уходу за вашими волосами».

[1] Самое плохое воспроизведение демонстрируют так называемые промоутеры, которых компания пригласила со стороны и только на время промоушн-акции. Некоторые из них не в состоянии рассказать не только о вашей продукции, но и о чем-либо в принципе. Промоутеров, прежде, чем они начнут работать, следует протестировать и обязательно обучить рассказывать о вашей продукции.

Инструкция.

«За 15 минут вам нужно подготовить короткое выступление по кому-нибудь из изученных сегодня продуктов. В своем выступлении вы должны будете кратко рассказать о конкурентных преимуществах вашего продукта, отдельно для продавца и для потребителя. Выходим по одному перед группой и рассказываем. Очень полезно послушать себя и своих товарищей. Те, кто будет запинаться, пойдут по второму, по третьему кругу, пока не научатся. Готовимся».

Контроль.

Упражнение, конечно, жесткое, но одновременно и очень эффективное. У менеджера продаж проблем с речью быть не должно, не должно быть и смущения перед слушателями. Как показывает опыт, даже весьма слабую группу можно «вытянуть» на приемлемый уровень, если не полениться и «гонять» их круг за кругом, меняя продукты, пока «от зубов не будет отскакивать».

Обсуждение.

Кроме традиционного обсуждения «субъективного восприятия процесса обучения», рекомендуется обсудить еще один вопрос: «Как, на ваш взгляд, отражается умение профессионально разговаривать с клиентом на показателях работы менеджера? Приведите примеры». Это послужит логическим «мостиком» к следующему упражнению.

УПРАЖНЕНИЕ 4. «РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ»

Цель.

Изучить 5 приемов работы с возражениями.

Почему это важно?

В данном случае можно предложить ответить на этот вопрос самим участникам.

Объяснение.

«Мы изучали не только преимущества, но и слабые стороны каждого продукта. Не секрет, что у каждого продукта есть и плюсы и минусы. И как бы ни хотелось нам презентовать продукцию с самых лучших позиций, но первый же вопрос, который нам зададут, спустит нас с небес на землю. И мы вынуждены будем говорить о недостатках. Но даже если предположить, что некий продукт идеален во всех отношениях, все равно, на возражения придется отвечать. Если реальных недостатков нет — их придумают, чтобы выторговать лучшие условия, например, или просто из нежелания себя обременять, что-то менять и т. д. Сегодня я предлагаю изучить следующие приемы работы с возражениями.

Первый, самый сильный прием позволяет нам **разбить аргументацию** оппонента. Разбить аргументацию можно в том случае, если вы можете **доказать обратное**. Доказывать нужно, **оперируя фактами**.

В качестве примера возьмем следующее возражение: «Шампунь XXX Российского производства, а это значит — плохого качества».

Если мы располагаем фактами, то наш ответ будет таков: «Шампунь XXX имеет N медалей косметических выставок как лучший товар года. Это невозможно для продукта плохого качества при существующей конкуренции».

Если фактов (точных, проверяемых данных) не имеется, то применять этот прием нельзя.

Второй прием позволяет нам **дискредитировать аргументацию**, в нашем контексте это означает, что мы в принципе не оспариваем приведенный аргумент, но утверждаем, что высказанное замечание **не так уж важно** для нашего конкретного случая.

— На то же самое возражение ответ будет таким: «Шампунь продается в течение N лет по всей России и странам СНГ объемом порядка М тыс. штук в месяц. Он помогает процветать нам и еще сотне торгующих компаний».

Мы не оспариваем тезис «Российское — плохого качества», а просто говорим, что объемы продаж — более важный показатель.

Третий прием не очень сильный, но тем не менее хорошо проходит, если клиент обладает некоторой долей рассеянности и его можно «увести в сторону». Прием состоит в применении **«контраргументации»**, в качестве ответа мы просто приводим любой аргумент «за», как правило, ответ начинается со слов **«а зато...»**.

На наше возражение ответом будет вот что: «А зато у шампуня XXX очень приемлемая для регионов цена. Конечно, многие «предпочитают» иностранные товары. Если вы их спросите, многие и «Мерседес» предпочитают «Ладе», но сравните реальные продажи «Лады» и продажи «Мерседеса».

Если клиент человек внимательный (занудный), то с ним этот прием не пройдет.

Четвертый прием рассчитан как раз на внимательного (въедливого) человека. Он также хорош, если оппонент не один, и они придерживаются противоположных точек зрения, а ваша задача им всем угодить. Например, вы разговариваете с продавцом (товароведом), а в разговор вмешался покупатель. Поддержать позицию и того, и другого можно **разделяя общее и частное**.

В нашем примере можно было бы сказать так: «Основная масса российских товаров, конечно, уступает по качеству импортным, я имею

в виду европейским, но некоторые товары не только не уступают, но и лучше иностранных: конфеты, колбаса и пр., где главное — использование натурального сырья. Наша страна сильна натуральным сырьем. Мы всегда отставали по части технологий, но сейчас во многих областях начинают применяться современные технологии. Для изготовления шампуней, например».

Пятый прием прямо противоположен четвертому, здесь мы **противопоставляем частное общему**. Этот прием хорошо использовать, если речь идет о какой-то конкретной претензии.

Например, нам говорят, что **одна покупательница пришла и пожаловалась на качество**. Ответить легко: «К вам пришла одна покупательница. Может быть, она неправильно шампунь подобрала по типу волос. Вот если бы к вам все купившие этот шампунь пришли, значит, вся партия была бракованная. Тогда вам бы ее заменили».

Обратите внимание, мы сначала противопоставили одну упаковку – партии, а затем, подспудно, одну партию всему объему производства».

Инструкция.

«А теперь я попрошу вас разбиться на двойки. Один человек высказывает возражение, а другой отвечает на него одним из указанных способов. Потом меняемся ролями. Работаем последовательно. Одна пара работает, остальные слушают и пытаются определить, какой из приемов использовался».

Пусть это гораздо дольше, но эффективнее работать в этом упражнении последовательно. Участникам трудно даются несколько первых попыток классифицировать прием. В ходе упражнения им необходимо подсказывать: «Разбиваем — факты, дискредитируем — «не важно», «контраргумент» — «а зато», разделяем — «в общем да, но вот в частности...», противопоставляем — «в этот раз да, но вот в целом...» Если классификация усваивается с трудом, можно привести побольше примеров. Но, научившись классифицировать приемы, участники далее легко обучаются их применять.

Инструкция.

«А теперь на каждое возражение попробуйте ответить при помощи сразу четырех первых приемов (пятый прибережем для конкретных случаев). Итак, один человек высказывает возражение, а второй приводит четыре варианта ответа: разбивает, дискредитирует, приводит «контраргумент», разделяет общее и частное. Затем меняемся ролями. Выполнили, снова меняемся ролями. Отрабатываем до автоматизма. У вас 30 минут, затем я проведу зачет».

Во время работы желательно ходить между парами и помогать в случае затруднений.

Контроль.

«Каждая пара, пожалуйста, покажите нам, как вы научились это делать. На доске я пишу имена участников, за каждый правильный ответ ставлю палочку. Каждому нужно набрать 4 палочки. Итак, первая пара, слушаю возражение и четыре ответа, затем меняемся».

Лично у меня не было ни одной группы, участники которой не смогли бы освоить эти приемы. Кроме того, успешная «сдача зачета» вызывает положительные эмоции.

На этом я заканчиваю обзор «партизанского минимума» упражнений для начинающих. На первое время этого достаточно, а будущее откроет вам простор для самостоятельного творчества.

КАК ПРОВОДИТЬ ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА?

Требования к организации тренинга презентации товара

КАК ВЕСТИ СЕБЯ С УЧАСТНИКАМИ?
Вопросы мотивации, этики и контроля обучения

Поведение тренера в ходе тренинга необходимо выстраивать с учетом целого ряда факторов.

Мотивация на обучение

> Перед тренингом требуется внешняя мотивация.
> Эффективность тренинга напрямую зави-

сит от заинтересованности участников, то есть от их желания учиться. Организаторы продуктового тренинга должны отдавать себе отчет в том, что любое обучение есть работа, которая требует времени и усилий, к тому же рассказ о продукции — не самая интересная информация.

Существует небольшой контингент сотрудников, которые любят и желают обучаться, но, как показывает опыт, даже и они нередко пытаются уклониться от участия в каком-нибудь конкретном мероприятии («именно сегодня не могу»). Большая же часть персонала, как правило, прямо выражает недовольство перспективой обучения, особенно, если руководство планирует тренинг на нерабочее время.

> Сопротивление участию в тренинге есть
> нормальная человеческая реакция.
> Не нужно делать из этого трагедию, нужно
> применять инструменты внешней мотивации.

Внутреннее сопротивление — просто физиологическая реакция на предстоящие энергетические затраты (лень), которую в любом случае необходимо преодолеть. Кто-то сможет справиться сам, кому-то необходима помощь извне. Другими словами, кто-то может сам себя замотивировать, а кому-то нужны внешние «мотиваторы». Внешние мотивирующие факторы могут быть позитивными («пряник») и негативными («кнут»). Роль «кнута» могут выполнять: распоряжение руководства об обязательном посещении, штрафные и административные санкции. В качестве «пряника» хорошо работает сертификат о

4 Зак. 550

пройденном обучении, а также прямое материальное поощрение в виде изменений условий труда для прошедших обучение сотрудников. Простая реклама тренинга без дополнительного стимулирования («вам полезно») малоэффективна, но все-таки лучше, чем ничего.

Наиболее часто задаваемый вопрос таков: «Что лучше?» Инструменты внешней мотивации на тренинг в порядке убывания эффективности перечислены ниже.

1) Система оплаты труда, зависящая от пройденного обучения.
2) Сертификат о прохождении тренинга.
3) Распоряжение об обязательном посещении тренинга, предполагающее санкции.
4) Распоряжение без санкций.
5) Агитация.

Существуют и более тонкие инструменты мотивации, проистекающие из особенностей корпоративной культуры компании и проводимые в жизнь средствами внутреннего PR.

На тренинге должна быть внутренняя мотивация.

Когда участники все же пришли на тренинг, больше никаких репрессивных мер к ним применять не стоит. Вся работа по вовлечению их в учебный процесс должна быть построена на внутренней мотивации. Участники должны *хотеть* научиться.

Задействовать внутреннюю мотивацию **можно через:**

1) *сознательное мышление,* логически доказывая абсолютную необходимость и реальную практическую пользу обучения;
2) *бессознательное мышление,* применяя, например, эриксоновский гипноз.

Этические вопросы обучения

Деятельность тренера требует выдержки и самоконтроля.

Ведение тренинга — это тяжелая, даже с физической точки зрения, работа. Практически все время занятий нужно стоять (нужно обладать определенным опытом или / и яркой харизмой, чтобы удерживать внимание группы сидя), громко говорить (внятно и четко выговаривая каж-

дое слово, на фоне естественных шумов, зачастую и телефонных звонков), ежеминутно контролировать ситуацию обучения (которая каждый раз развивается по-новому). Из-за физической усталости, от ощущения, что все идет не так, как надо, можно потерять самоконтроль и перенести свое раздражение на участников. Этого допускать ни в коем случае нельзя, хотя бы потому, что все негативные эмоции вернутся бумерангом к вам.

> Что бы ни происходило в тренинговой группе, тренер обязан сохранять спокойствие и доброжелательность.

Как ни парадоксально звучит, самыми невозмутимыми являются цинично относящиеся к своей работе тренеры. Они видят в своих подопечных «материал», предмет труда и, естественно, никогда не сердятся на него за это. Лично мне импонирует диаметрально противоположная точка зрения: для меня тренер — скорее средство, инструмент обучения, а инструменту полагается быть исправным и ни в коем случае не «травматичным».

К сожалению, не всегда правильно понимается роль обратной связи в процессе обучения (см. подробнее Жуков Ю. М., 2004, с. 101–155). Последние исследования в этой области показывают, что обратная связь не является необходимым условием повышения эффективности обучения (там же, с. 135–139). На наш взгляд, на тренинге имеет смысл задействовать только положительную обратную связь. Не стоит говорить взрослому и вполне успешному человеку, в чем именно состоят его «недостатки», тем более перед лицом его коллег, желательно просто отметить, что он делает хорошо (для мотивации продолжать обучение). В любом случае, конкурентными преимуществами станут лишь самые сильные стороны. Полезно нацелить человека на их развитие, не акцентируя внимания на его слабостях. Для пояснения этой мысли я обычно привожу такой пример.

«Рассмотрим деятельность знаменитого певца Лучано Паваротти. Его главное конкурентное преимущество — вокальные данные, то есть голос. Голос делает Лучано Паваротти выдающимся певцом. Кого волнуют другие его характеристики: манеры, внешность, образ жизни и т. д.? Если недостатки и будут иметь место, например, тяжелый характер или лишний вес, певцу это простят. Другой пример — Владимир Высоцкий. Его отличало талантливое исполнение авторских песен. Не

имеет значения, что у него, строго говоря, не было голоса. И даже масса свидетельств (правдивых и ложных) о не всегда безупречном образе жизни Высоцкого не умаляет его достоинств. Так же будут относиться и к вам: если вы умеете что-то делать особенно хорошо, например, умеете «войти» в нужный магазин или красиво урегулировать конфликтную ситуацию, то вам многое за это простят».

> Негативные оценки в процессе обучения запрещены. Развивайте сильные стороны, слабости не имеют значения.

Кроме того, тренер изначально занимает доминирующую позицию. Некрасиво использовать это для удовлетворения своих амбиций.

Контроль эффективности обучения

Проконтролировать понимание можно с помощью вопросов, просьб привести пример из своей практики и т. д. Любое объяснение хорошо построить в форме *диалога*, разумеется, с сильным «перевесом» реплик ведущего. Постоянный контакт и обмен репликами с аудиторией позволит осуществить контроль понимания, внося, по мере необходимости, дополнительные пояснения, или, наоборот, сокращая уже усвоенный материал.

Контроль усвоения осуществляется в ходе упражнений. При желании, все упражнения можно проводить до тех пор, пока материал не будет полностью усвоен, то есть пока мы не услышим все свои ключевые фразы. Если нет времени, можно только замотивировать участников продолжить отработку самостоятельно.

Если необходимо проверить применение в работе материала, пройденного на тренинге, то используется метод *наблюдения*. Контролирующие сотрудники выходят «в поле», наблюдают реальную работу менеджеров и фиксируют на специальном бланке результаты своего наблюдения.

Нужно понимать, что один-единственный тренинг, с точки зрения повышения финансовых показателей работы персонала, значит очень мало.

> Высокие показатели эффективности обучения достигаются только при систематических занятиях.

ЧТО НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ ПРОВЕСТИ ТРЕНИНГ?

Организационные вопросы и их решение

1. **Помещение**. Потребуется комната, в которой можно было бы разместить участников так, чтобы они могли писать. Желательно, чтобы при этом какая-то часть помещения оставалась свободной и могла бы использоваться для выполнения упражнений. Офисные помещения со столами вполне отвечают этим требованиям.

2. **Оборудование**. Самое необходимое оборудование — это то, которое обеспечивает тренеру возможность писать: доска с фломастерами, доска с мелками, штатив с папкой листов и, наконец, просто листы ватмана, прикрепленные к стене. Участникам потребуются как минимум бумага и ручки. Самым лучшим оборудованием, значительно повышающим эффективность работы, являются плакаты, развешанные по стенам. Проекторы, телевизоры, другая сложная техника, на наш взгляд, скорее снижают эффективность, чем повышают ее, в основном из-за рассеивания внимания участников.

3. **Угощение**. Правильно проведенный тренинг подразумевает большую нагрузку на нервную систему; причина этой нагрузки — большой объем информации, интенсивность работы, освоение новых навыков. Поэтому желательно сделать все, чтобы как-то компенсировать усталость и неприятные ощущения. Для этого проводятся перерывы на кофе и обед. Отказываться от них ни в коем случае нельзя, голодные участники уйдут с тренинга с головной болью. Лично мне нравится, когда кофейный столик организуется прямо в комнате, где проводится тренинг, и все участники в любое время могут им пользоваться. Пусть иногда они встают с мест и возвращаются с чашкой кофе. Это не очень мешает тренеру, а обучение проходит гораздо легче и приятнее. Самому тренеру также необходимо время от времени отдыхать за чашкой кофе или чая. Как показывает опыт, чем удачнее тренинг, тем меньше возможностей сделать это в перерыв, потому что с тренером обязательно захотят поговорить: задать вопросы, спросить совета. Учитывая это, тренеру также полезно воспользоваться кофейным столиком прямо в процессе занятий, например, во время выполнения участниками упражнений. Мне кажется гораздо менее красивым «отгонять» от себя заинтересованных в общении учащихся ради возможности выпить кофе.

В кратком методическом пособии, конечно же, невозможно осветить все аспекты тренерской работы так, чтобы не оставалось вопро-

сов. Хотя и существуют правила, претендующие на статус универсальных, они тоже не являются панацеей. В ходе практической работы всегда возникает много спорных моментов и проблемных ситуаций, выход из которых найти порой не просто. Нет, и не может быть готового алгоритма решения сложных, неопределенных, неоднозначных проблем, существуют только критерии поиска решения. Лично я в своей работе руководствуюсь следующим правилом.

> В любом спорном случае нужно помнить, что тренинг проводится ради участников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, в нашем кратком пособии мы рассмотрели вопросы подготовки и проведения учебных занятий по товарной продукции — продуктовых тренингов.

Методическое пособие представляет скорее схему предстоящей самостоятельной работы, чем справочник по возникающим вопросам, и, естественно, не содержит ответов на все случаи тренерской жизни.

На книжном рынке можно встретить множество учебной литературы по проведению тренингов. Они, конечно же, могут стать отличным подспорьем. Существуют и специальные тренинги для тренеров, очень и очень полезные. Но все-таки нужно отдавать себе отчет в том, что никакой учебник или гуру не поможет избежать **многодневной самостоятельной работы** по приобретению личного опыта. Можно воспользоваться чужими советами, в том числе и нашими, но усваивать информацию и приобретать новые навыки придется самому.

Если вы решили действительно освоить нелегкую, но интересную работу тренера, то нужно спокойно и уверенно к ней приступать, не боясь ошибок и не падая духом от поражений. Если неуверенность в себе мешает вам работать, можно применить к себе один из методов гипноза. Например, написать на листочке бумаги фразу, принадлежащую д-ру Мерилин Аткинсон:

> All worth doing worth to be done bad at first.
> (Все то, что стоит делать, стоит сначала сделать плохо.)

Бумагу с фразой нужно разместить так, чтобы она время от времени попадалась вам на глаза, например, у монитора компьютера.

Первое время можно позволить себе ошибаться. Ошибки не должны вызывать смущения, можно посмеяться над ними вместе с группой. Можно даже пойти дальше и сказать что-нибудь вроде: «Вот-вот, я не только говорить, я и писать без ошибок не умею».

Нужно отдавать себе отчет и в том, что в реальной работе всегда возникают проблемы и вопросы, ответ на которые никто не подскажет. Не подскажет потому, что это *ваш вопрос*, только вы видите все нюансы и только вы сами сможете найти тот самый *ваш ответ*. Это требует усилий, зато каждая решенная задача, проблема, преодоленная трудность ляжет золотой крупицей в копилку вашего опыта.

Опыт следует время от времени систематизировать, следует проводить его «инвентаризацию». Может быть, чего-то уже достаточно, чего-то не хватает, а что-то уже устарело и не годится для новых условий.

Обучение желательно продолжать, усваивая из разных источников то полезное, что поможет вам в работе. Но любой чужой материал должен быть переработан и приведен в пригодную для вас форму. Нужно помнить, что оценивать будут качество вашей работы, а не степень усвоения чужих принципов. Поэтому отбор должен осуществляться по критерию удобства и эффективности чужих наработок лично для вас.

> Не нужно никому подражать, работайте как вам удобно, ищите СВОЙ СТИЛЬ, и тогда подражать станут вам.

С наилучшими пожеланиями,
Елена Михайлова,
mikhailova_elena@mail.ru

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.
Текстовка рассказа о компании-производителе

Желаемый результат. Участники должны употреблять фразу: **«Компания “XXX” — ведущий российский производитель косметических средств для волос»** и верить в то, что это обеспечивает ряд конкурентных преимуществ ее продукции.

Компания «XXX» — ведущий российский производитель косметических средств для волос. (Ключевая фраза, должна быть размещена как минимум три раза.)

«XXX» — российская компания, такой русский self-made. Ее история начиналась буквально с «голого энтузиазма». Но прошло несколько лет, и сейчас компания — крупный холдинг, имеющий свою технологическую лабораторию, производство, автопарк, офис. *(Визуализация, можно добавить еще деталей.)*

«XXX» и сегодня — динамично развивающаяся компания. Компания очень мобильная. Постоянно привносящая инновации в свою работу. Часто она очень удивляет своих партнеров и конкурентов.

«XXX» отличает высокий профессионализм сотрудников. Этим она тоже может гордиться. Разумеется, такое развитие невозможно, если не привлекать профессиональных и талантливых людей.

Компания «XXX» — ведущий российский производитель косметических средств для волос.

«Российский» — это значит, что вся косметическая продукция разрабатывается и тестируется на российских волосах. Все понимают, что окрашивание, например, азиатских волос определенно отличается от окрашивания волос европейских. *(Визуализация.)*

«Российский» означает, что предусматривается использование российской воды. Если вы бывали за границей, то, конечно, знаете, что стандарты водопроводной воды очень сильно различаются. Даже в соседних странах вода по своему составу бывает разная, сравните, например, воду Франции и Испании. И это имеет большое значение, когда речь идет о химическом процессе. Окрашивание волос — очень серьезный процесс, подверженный влиянию многих факторов. Наличие непредусмотренных производителем химических элементов может вызвать незапланированную химическую реакцию. Тем более что голова «подогревается», то есть скорость протекания реакции, соответственно, увеличивается. *(Визуализация.)*

«Российский» означает дешевое натуральное сырье, по сравнению со странами Европы, особенно Западной Европы. То есть «XXX» имеет возможность использовать достаточное количество натуральных компонентов, например, натуральных косметических масел и экстрактов трав, при этом не делая продукцию недоступно дорогой. Это очень легко проверить. Как известно, на упаковке указываются ингредиенты в порядке убывания удельного веса в продукте. На первом месте компонент, которого больше всего, затем остальные по убыванию. Часто конкуренты «XXX» широко рекламируют наличие в своем продукте какого-нибудь дорогого ингредиента. Например, на коробочке крупно написано, что в состав входит масло жожоба. Но если посмотреть на список ингредиентов, то там это масло стоит последним. Его очень и очень мало. Иногда его вообще нет в списке ингредиентов, просто маркетинговый ход.

«Российский» — это значит, что на территории России он не облагается таможенной пошлиной, что также сказывается на цене продукции. Примерно 40% в цене импортного товара составляют расходы на таможню.

И наконец, «российский» означает дешевизну рабочей силы, опять же, по сравнению с Европой. Представьте, сколько нужно платить работнику производства во Франции или в Германии. И сколько можно в России заплатить. ***(Визуализация.)***

Все это обеспечивает возможность для компании «XXX» быть крупнейшим российским производителем косметических средств для волос.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.
Пример раздаточного материала к упражнениям

Лист 1.
Упражнение «От достоинств к потребностям»

Инструкция.

«Выберите 2 конкретных продукта. Опишите конкурентные преимущества и слабые стороны каждого из них с точки зрения потребностей потребителя и с точки зрения потребностей продавца. Вначале по первому продукту: преимущества — для потребителя и для продавца, за-

тем недостатки — также для потребителя и для продавца. После этого сделайте то же самое по второму продукту».

Продукт 1		
Преимущества	Удовлетворяемые потребности	
	потребителя	продавца
1.		
2.		
3.		
Слабые стороны	Угроза неудовлетворения потребности	
	потребителя	продавца
1.		
2.		
3.		
Продукт 2		
Преимущества	Удовлетворяемые потребности	
	потребителя	продавца
1.		
2.		
3.		
Слабые стороны	Угроза неудовлетворения потребности	
	потребителя	продавца
1.		
2.		
3.		

В случае затруднения список возможных потребностей можно найти на Листе 2.

Лист 2. Потребности, удовлетворение которых обусловлено характеристиками товара

Потребности потребителя	Потребности продавца
Социальные потребности: социальные потребности (*признание, внимание, принятие* и т. д.), в том числе и их иллюзорное удовлетворение; рефлексивное удовольствие от изменения, в том числе и кажущегося, оценок окружающих (*престиж, имидж* и т. д.); повышение самооценки (в ее социальном аспекте) вследствие использования продукта (*принадлежность к определенной группе, успешность, стиль* и т. д.)	**Социальные потребности:** непосредственное *получение прибыли*; опосредованное получение прибыли и *повышение социального статуса* за счет *развития бизнеса* и личного *карьерного роста*; *экономическая безопасность* для себя и компании; *удобство, комфорт и удовольствие в работе*
Физиологические потребности: физиологические потребности (*голода, жажды, потребности в уходе за телом* и т. д.); *безопасность использования*; *удобство, комфорт, удовольствие при использовании*	

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Белильцев В. К.* Нестандартные методы в менеджменте и маркетинге (на базе Технологий системного мышления). — М., 2004.
2. *Дружинин А. Е., Замулин А. Л.* Тренинг продаж. — СПб.: Речь, 2002.
3. *Жуков Ю. М.* Коммуникативный тренинг. — М.: Гардарики, 2004.
4. *Михайлова Е. В.* Психологические аспекты управления работой с постоянными клиентами. Общие правила и индивидуальный подход // Маркетинг и маркетинговые исследования. № 6 (48). 2003. — с. 50–54.
5. *Стаут С.* Управленческий тренинг. — СПб.: Питер, 2002.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
7. *Atkinson M.* Trainers Training for Coaches. Standing in Contribution. — Erickson College, Vancouver, 2003.

Елена Витальевна Михайловна

ТРЕНИНГ ПРЕЗЕНТАЦИИ ТОВАРА.
Методические указания

Главный редактор *И. Авидон*
Художественный редактор *П. Борозенец*
Технический редактор *Л. Васильева*
Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 17.09.2004 г.
Формат 60×88 1/16. Усл. печ. л. 4. Тираж 4000 экз. Заказ № 550

ООО Издательство «Речь»
199178, Санкт-Петербург, ул. Шевченко, д. 3 (лит. «М»), пом. 1,
тел. (812) 323-76-70, 323-90-63, info@rech.sbp.ru, www.rech.spb.ru
Интернет-магазин: www.internatura.ru
Представительства в Москве: (095) 502-67-07;
e-mail: rech@online.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12

2007 ЕДИНЫЙ 2007

СТОИМОСТЬ		№ БИЛЕТА
1080	РУБЛЕЙ	0002692606

Просьба сохранять билет до конца поездки.

Билет для проезда в метрополитене (не более 70 поездок), троллейбусе, автобусе и трамвае в черте г. Москвы.



В автобусах 300-х и 400-х маршрутов билет недействителен.



Подделка проездных документов преследуется по закону.

	0369	0368	0467	0466	0565
0564	0563	0662	0661	0660	0659
0758	0757	1056	1055	1054	1153
1152	1151	1250	1249	1348	1347
1446	1445	1644	1643	1642	1641
1740	1739	1738	1837	1836	1935
1934	2033	2032	2031	2030	2129
2128	2127	2426	2425	2424	2523
2522	2621	2620	2719	2718	2717
2716	2815	2814	2813	2912	3011

Михайлова Елена Витальевна

Окончила факультет психологии МГУ им. М. В. Ломоносова. Преподаватель психологии МГУС. Автор и ведущая тренингов «Искусство продаж» 3-й ступени, «Эффективное руководство персоналом компании», «Креативность как составляющая управления бизнесом», «Деловая самопрезентация», «Ораторское искусство» и др., автор методики оценки персонала «Кадровый аудит».

Книга будет полезна для тренеров, специалистов по персоналу, менеджеров отделов продаж. На базе пособия можно разработать свою [illegible] продуктового тренинга практически для любого вида товарной [illegible]

«Нужно отдавать себе отчет и в том, что в реальной работе всегда [illegible] проблемы и вопросы, ответ на которые никто не подскажет. Не [illegible] потому, что это *ваш вопрос*, только вы видите все нюансы и только вы [illegible] сможете найти тот самый *ваш ответ*. Это требует усилий, зато каждая решенная задача, проблема, преодоленная трудность ляжет золотой крупицей в копилку вашего опыта.

…Не нужно никому подражать, работайте как вам удобно, ищите СВОЙ СТИЛЬ, и тогда подражать станут вам».

Елена Михайлова


ISBN 5-9268-0318-7
9785926803187